

優先順位の付け方・決定の仕方

VOL— **1** 間違いだらけの
優先順位



はじめに

私たちは毎日、いくつもの仕事を進めなければいけません。日々、継続的に取り組んでいる仕事があります。緊急の仕事やその場で処理しなければいけない作業があります。

あるいは、個人の仕事とチームの仕事があります。短期間で終えなければいけない仕事と、長期間にまたがる仕事があります。

さらには会議や打ち合わせのように、時間を指定される仕事があります。つい後回しにして催促される仕事があり、スケジュールの変更があり、トラブルやクレームも発生します。

そのたびに仕事の優先順位が混乱し、忙しさに振り回されたり予定した成果が出せなくなったりします。気持ちの余裕も失われてミスが増えたり効率が悪くなったりして、それがさらに忙しさに拍車をかけます。「なんでこうなってしまうんだ」と悩む人は大勢いるはずですよ。

そういった悩みや混乱から抜け出すために、仕事の優先順位の付け方を学習するのがこの講座です。なぜなら性格の異なるさまざまな仕事待ち構えていたとしても、優先順位の付け方にしっかりした判断基準を持っていれば、混乱した仕事を整列させて効率よく片付けることができるからです。それによって、同じ仕事時間の中でより大きな成果を出せるようになります。

つまり、仕事の優先順位を付ける力は、もっとも成果を出すために必要な仕事は何かを見極める力のことでもあるのです。

同時に、正しい優先順位の付け方を身につけることで、心の余裕が生まれます。どんなに仕事が立て込んできても、着手の順番をすぐに判断できる人は少しもあわてることなくからです。私たちがしばしば陥るあのパニック状態ともサヨナラできます。

それだけではありません。すべてのビジネスパーソンは、自分の仕事を長期的な展望に立って見通す時間も必要です。多忙な実務をこなすだけでなく、考えることも大切な仕事なのです。

したがって、優先順位の付け方を学習するということは、日常業務を効率的に進めるだけでなく、長期的な目標達成のためにも欠かせないものになってくるはずですよ。本講座では、そういった視点も併せて身に付くように学習を進めます。このVol. 1でまず、仕事の優先順位を付ける意義や目的について、さまざまな角度から考えてみましょう。

優先順位の付け方・決定の仕方

VOL. 1 間違いだらけの優先順位

第1課 なぜ優先順位を付けなければならないのか

Lesson 1	しっかりした目的意識を持っているだろうか	8
Lesson 2	目的が明確であれば仕事は動き出す	10
Lesson 3	自分がやるべきことの概略が明らかになる	12
Lesson 4	計画と実行の迷いが断てる	14
Lesson 5	業務のルーティン化が進んで効率上がる	16
Lesson 6	柔軟な対応が可能になってくる	18
Lesson 7	優先順位を見直すことでイノベーションが生まれる	20
Lesson 8	余裕を持って仕事ができる	22
Column 1	ルーティン化の落とし穴	24
Summary		26

第2課 優先順位が曖昧だとどうなるのか

Lesson 1	好きな仕事から着手してしまう	28
Lesson 2	すぐできることを後回しにして混乱する	30
Lesson 3	狭い視野でしか仕事を見渡せない	32
Lesson 4	仕事の全体量を甘く見積もってしまう	34
Lesson 5	仕事がいいつも受身になってしまう	36
Lesson 6	仕事の方向性が見えない	38
Lesson 7	仕事のゴールがなかなか見えてこない	40
Lesson 8	リズムが乱されて集中できない	42
Column 2	マッシュマロテスト	44
Exercise		45
Summary		46

第3課 押さえておきたい優先順位のポイント

Lesson 1	習慣になっている優先順位を疑ってみる	48
Lesson 2	「いまやるべきことは何か」を常に自問する	50
Lesson 3	カウントしなくていい仕事を見極める	52
Lesson 4	実行には柔軟性を持たせる	54
Lesson 5	仕事のつながりを考える	56
Lesson 6	長期の仕事はチェックポイントをつくる	58
Lesson 7	不確定要素に振り回されない	60
Lesson 8	自分の目標や課題を反映させる	62
Column 3	仕事を他人任せにできる人、できない人	64
Summary		66

第4課 リーダーの優先順位、メンバーの優先順位

Lesson 1	立場によって優先順位は変わってくる	68
Lesson 2	チームの目標と自分の役割を忘れない	70
Lesson 3	メンバーとしての作業責任を後回しにしない	72
Lesson 4	仕事の指示・分担はかならず期限を明確にする	74
Lesson 5	どんな仕事でも全体の中の部分として把握する	76
Lesson 6	緊急事態への対応はすべてに優先される	78
Lesson 7	人間関係の広がる仕事に優先順位を置く	80
Lesson 8	希望を語れるチームであることを優先する	82
Column 4	つい軽視される情報の共有	84
Exercise		85
Summary		86

学習の全体像・進め方

1 学習スケジュールを立てる

テキストの学習を始める前に、講座全体の学習スケジュールと各課の学習予定日を決めましょう。各課の扉ページには「学習項目 Lesson」ごとの学習予定日を記入する欄がありますので、ここに記入しておきます。

2 各単元の学習を行う

事前に立てたスケジュールに沿って、無理のないペースで学習を進めていきます。

テキストは全4課で構成されています。

それぞれの課に「学習項目 Lesson」「コラム Column」「まとめ Summary」があります。課によっては「演習 Exercise」が設けられています。テキスト学習が終了したら、添削課題を作成し、提出します。

●各課の構成

学習項目 Lesson—各Lessonは「本文」と「ポイント」で構成されています。リラックスして学習できるように、イラストやわかりやすい図表が掲示されています。まず本文とポイントを読んで、要点をしっかりと理解しましょう。

また、Lesson項目によっては「考えてみよう」というミニ設問コーナーが設けられています。そのLessonで学習したことを早速、自分の仕事や自分自身に当てはめて考えることで、より着実に内容を理解できます。考えたことは実際に空欄に書き込んでください。

コラム Column—各課の最後には、学習内容と関係したコラムが掲載されています。

演習 Exercise—同じく課末にはその課で学習した内容に沿って演習課題が設けられています。短い課題ですが、この演習に取り組むことで実際のビジネスに活用できる実践的な思考力、分析力が身につきます。

まとめ Summary—各課の最後のページにはSummaryを設けて要点をまとめてあります。それぞれの課で学習した重要なポイントをしっかりと確認しておきましょう。

3 添削課題を提出する

各単元のテキスト学習が終了したら、添削課題に取り組みます。すべての設問に解答が終わったら、期日までに提出してください。

第1課 なぜ優先順位を 付けなければならないのか

この課の内容・この課で学ぶこと

仕事の優先順位というのは、どんなビジネスパーソンにも重要なテーマになってきます。量も質も性格も異なるさまざまな仕事の優先順位が決まらなければ、実際に着手することも完了させることもできないからです。

したがって、私たちは常に優先順位を考え、その順位に基づいて仕事に着手しているはずですが、それにも関わらず、仕事はしばしば混乱します。そのたびにあわただしさに拍車がかかり、心の余裕も失われていきます。考えて付けたはずの優先順位が逆転したり、あやふやになったりします。「いったい私は何をやっているのだろう」と情けない気持ちにさえなります。

なぜそうになってしまうのか？ そういった不満や不安に対して、「何のために優先順位を付けるのか」という本質的な問いかけをしてみるのがこの第1課です。なぜなら、私たちは優先順位を付けることの意味をどこまで理解しているのか、そもそも優先順位とは何なのかといった基本に戻ってみることで、いままでとは違う視点や視野で自分の仕事を見つめ直すことができるからです。あなたはもしかして、仕事の優先順位に理解が足りなかったのかもしれませんが、それが、あなたの仕事の混乱や、余裕のなさを生み出してきた一番の原因かもしれないのです。

学習スケジュール

	予定日	実施日		予定日	実施日
Lesson 1	/	/	Lesson 5	/	/
Lesson 2	/	/	Lesson 6	/	/
Lesson 3	/	/	Lesson 7	/	/
Lesson 4	/	/	Lesson 8	/	/

しっかりした目的意識を持っているだろうか

●———いまのあなたがメインになすべきことは何か

仕事の優先順位について考える前に、ものごとの順番というテーマを取り上げてみましょう。何かを実行するためには、やるべきことの順番があります。そういう当たり前の事例で考えていくと、優先順位を付けることの意味や本質がわかってくるからです。

たとえば料理です。

晩ご飯の料理を作るときには、献立を決めなければいけません。

料理に慣れている人は、ここでまず考えます。

「子どもたちもちょっと夏バテ。食欲が落ちているから、久しぶりにカレーにしようか」

これでメニューが決まりました。この場合、「夏バテで食欲がない子どもたちに栄養を摂らせる」という目的があります。そこで、献立を決める基準として、「食欲がなくても食べやすい」「栄養が摂れる」「子どもが好きなもの」という3つを選びました。

献立の候補には、カレーの他に「そうめん」や「クリームシチュー」がありましたが、すべての基準を満たしているカレーに決まったのです。献立に何を選ぶかが決まれば、買い物も冷蔵庫を確かめて必要最小限で済むし、そこから先の動きにもムダがなくなります。

旅行も同じです。

たっぷり時間のある学生旅行ならまだしも、社会人の限られたスケジュールでは、あれもこれも詰め込むのは無理です。その中で、これだけは実現させたいという優先順位を決めて、イベントを入れていきます。

遺跡を訪ねたいのか、グルメなのか、のんびりした時間を過ごしたいだけなのかといった目的が決まれば、旅行先も決めやすいし、予算も日程も立てやすく荷物も必要最小限で済みます。目的がはっきりせず、ただ「旅行に行きたい」というだけでは、いつまで経っても何も決まりません。

こういったことは仕事にも当てはまります。

たとえば営業マンが「いまは売上げ予算に対して実績が-7%。その差を埋めることが何より大事だ」と考えれば、新規を開拓したり、見込み客をプッシュして売上げ数字を確保したり、実績のあるクライアントを重点的に訪問したりといったことの中から、何が予算達成の近道なのかを考えて優先順位を決めるはずです。

それによって一日の訪問コースや訪問件数も決まってくるし、相手に合わせた準備もすぐにできるはずなのです。

もし、予算は達成していて、来期につながる案件を今のうちに見つけておこうという場合には、優先すべきこともまた違ってくるはずですよ。

● やるべきことを絞り込む

目的意識が明確になれば、優先順位から外れるものも明確になってきます。

あえて取り組まなくてもいい作業、いまはペンディングにしておいても不都合のない作業、あるいは指示や要請がない限り動かなくていい作業は、優先順位から除外することができます。

それによって、やるべきことが絞られてきます。重点的に取り組まなければいけない作業が常に意識されていれば、動きのムダもなくなるし集中力も増します。

実際、仕事というのは幅広く考えれば際限がなくなります。済んだ仕事をチェックして反省し、現在の仕事をスケジュールに沿って進め、次の仕事に備えて準備もしなければいけません。けれどもそれでは優先順位が付けにくくなります。どの作業もすべて大事なのですから、バランスを考えて優先順位を付けようと思えば判断が難しくなってきます。

そういう場合でも、その都度、しっかりした目的意識があれば迷いはなくなります。営業マンが「今月の売上げ予算は目処がついたから、いまのうちに来月以降の見込み客を増やしておこう」と考えれば、新規クライアントの獲得や既存客の掘り起こしを優先させるはずです。つまり優先順位を考えるということは、自分の仕事にはっきりとした目的意識を持つことでもあるのです。

考えてみよう

あなたの現在の仕事の目的意識は何ですか？
主なものを書き出してみてください。

Point 1 目的意識が優先順位を絞り込む

Point 2 目的意識が明確なほど優先順位はシンプルに付けられる

目的が明確であれば 仕事は動き出す

●—— 順番を覚えてしまえばルーティンワークになる

晩ご飯の料理を作るときには、まず献立を決めます。家族構成やそれぞれの好み、栄養バランス、予算、冷蔵庫の中身、買い物や料理に割ける時間、そういったさまざまな条件を考慮して、「今日はカレーにしよう」という結論が出ます。そこから実際の作業が始まります。

すると、まずやるべきことは食材の買い物です。冷蔵庫の中身を確認して、「カレー用の豚肉はない。ジャガイモはあるけどタマネギはない、ニンジンもない。ルーは買い置きがある」とわかった時点で、買い物に出かけます。メモには「豚肉、タマネギ、ニンジン」と書きます。

食材の買い物が済めば、次は下ごしらえです。カレー用の大鍋を出して、ジャガイモやニンジンの皮をむいてタマネギを刻みます。それぞれの分量や刻み方には家族構成や好みで違いはありますが、下ごしらえが終わればよいよ料理に取り掛かります。食べ盛りの子どもがいれば、ルーは1パック、10皿分を全部使い切ってしまう。

こういった作業は多分、いつも料理をしている人でしたら考えることもなくやり終えてしまうでしょう。手順は頭に入っていますから、体を動かすだけでいいのです。いわばルーティンワークということになります。

では、料理に慣れない人がカレーを作ろうと考えたときはどうなるでしょうか。

いきなりスーパーに行って食材を買い揃えてから、「さあ、何からやろうか」と考えます。「鍋や調理道具を揃えなければいけない」とか、「キッチンを片付けなくちゃ」とか、料理に取り掛かる前にもやることがあると気づきます。これは、料理がまだルーティンワークになっていないということです。

●—— 大きな方向性を持てば ものごとの順番は決まってくる

今度は、家族の大きな計画について考えてみましょう。

車を買う、家族旅行をする、マイホームを購入するなど、家族にはやりたいことがたくさんあります。こういった計画は、家族全員の人生設計と大きく関わってきます。今回は、「小さな子どもが、気兼ねなくはしゃげる場所を作ること」、「生活圏を決めて、育児に専念できる環境を整えること」、この2つを目的として考えました。

その結果、マイホームの購入を決断したとします。

ではそこからの順番は、何が最初になると思いますか？

土地を探す、物件を調べるといった具体的な行動の前に、やる必要があります

ね。予算を決めることです。

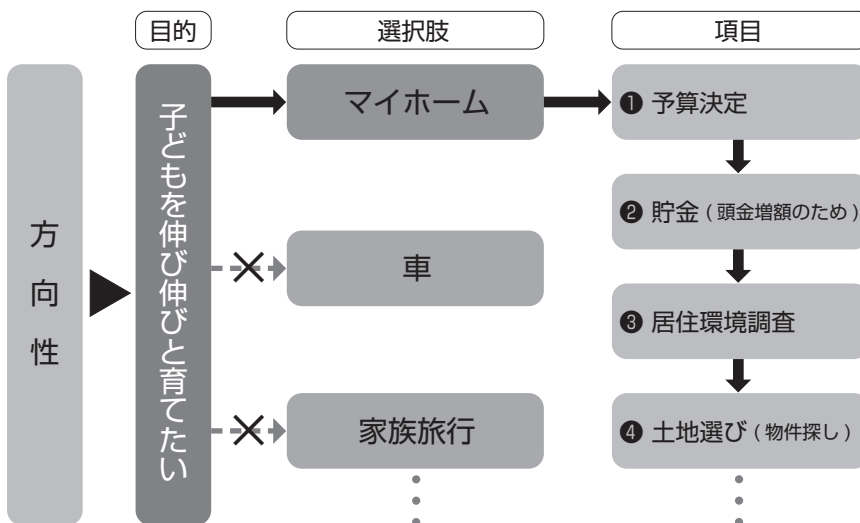
貯金や保有資産はどれくらいあり、年間の収入や支出は今後、どれくらいが見込まれるのかをしっかりと把握しないと、住宅ローンを組む場合でも返済計画が立ちません。あるいは、資金不足がわかった時点で「とりあえず頭金をもう500万円は貯めなくては」という目標が明確になってきます。

すると、順番としてはまず貯金です。「月々2万円、ボーナスの半分は貯金に回そう」といった具体的な目標が生まれます。この目標は、ささやかなようでもその先にマイホームを見据えた目標ですから、優先順位としては揺るがしようないものです。

しかも、月々の目標を達成するたびに、ゴールが近づいてきます。ものごとの順番をしっかりと把握し、それを守っているかぎり、大きな方向性を見失うこともないし自分がやっていることの意味や意義を忘れることもないのです。

つまり、どんな目標でも、その実現のための優先順位を明確にすることで初めてスタートが切れます。優先順位を明確にできない人は、夢を見る、目標を持つといったことはできても、方向性を持ってその夢や目標の実現に向けてスタートを切ることはできないのです。

【図表1】マイホーム購入の順番



Point 1 目的を決めれば、必要なことの手順がわかる

Point 2 どんな目標の実現でも、いまだできることは何かを問いかけるのがスタート

自分がやるべきことの 概略が明らかになる

●——タスクの流れが見えなければ 仕事の全体をつかめない

もう1度、ものごとの順番について考えてみましょう。

カレーを作ることがルーティンワークになっている人は、メニューをカレーと決めた段階ですでに自分のタスク（作業）の流れが見えています。

けれども、料理に慣れない人は、まず何から手を付ければいいのかという順番を頭の中で考えます。そうしなければ行動に移せません。

順番が決まれば、それだけでいろいろなことがわかってきます。

「買い物して、下ごしらえして、料理して、ご飯もセットして・・・いまから取り掛かれば2時間ぐらいかかるのかなあ」

「一人暮らしたから4人分も作れば十分だな。あんまり作ると余ってしまう」

「この手間ひまを考えたら、外食したほうがいいんじゃないか」

仮にそういったことを思い浮かべたとすると、その時点ですでに作業全体の所要時間、分量のイメージ、あるいは効率性やコストパフォーマンスまで考えたことになります。ビジネスで言うなら「作業を外注に出す」という発想まで含んでいます。

つまり、ものごとの順番を考えるというのは、それによって自分がやるべきことの概略や全体像をつかむことにもなります。順番を考えていれば、「買い物は子どもにやってもらう」とか、「カレーぐらい、たまには夫に作ってもらおうか」というタスクの分担も思いつくでしょう。

でももし、順番も考えずにカレーを作り始めればどうなるでしょうか。

「なんだ、ジャガイモが足りないじゃないか」「サラダオイルが切れている」「うちには適当なカレー用の鍋がない!」「カレーはできただけご飯をセットしてなかった」「タマネギ刻むだけでこんなに苦勞するなんて、いったい何時間かかるんだ?!」「あーあ、レトルトにすれば良かった」・・・笑い話のようですが、自分で作ったカレーを美味しく頂けるかどうか、とても心配です。

つまり、ものごとの順番を考えるというのは、作業の流れをつかんで仕事の全体像を把握するだけでなく、限られた時間の中で満足できる結果を出すために欠かせない準備になってくるのです。

●——常に自分の現在位置を確認しよう

マイホーム購入の計画でも同じです。

「郊外に庭付きの家が欲しい」「都心に2LDKのマンションが欲しい」と考えることは誰でもできます。それが実現したらどんな暮らしが始まるのか、楽しい空想

がどんどん膨らんでいきます。

そこでさっそく、住宅展示場やモデルルームの見学に出かけたとします。

「この部屋を私の専用にするば、友だちが何人訪ねてきてもリビングでパーティーができる」

「ダイニングがこんなに広いと、コーナーに机を置けば仕事をしたり本を読むこともできる」

現物を見ると具体的なプランも次々に浮かんでいきますから、マイホームの夢に手が届きそうに感じます。

でも、それでおしまいです。夢の実現のために、いまから着手しなければいけないことは何かをしっかりとつかんでいない限り、たちまち現実に戻って「当分、ムリだな」という結論を出してしまうからです。

けれども、ものごとの順番を冷静に考えることができる人は、いまの自分が夢を実現するために何をしなければいけないか、答えを出せるはずで。資金計画を練ってみる、住宅ローンの返済シミュレーションを実行してみる、「これぐらいの頭金を用意できればマイホームの購入は可能だ」という計算が成り立つ、その時点で、いまの自分の位置がわかるからです。

「よし、あと5年我慢しておカネを貯めよう」という結論がもし出たとしたら、それはすでにスタートを切ったことになるのです。



Point 1 流れをつかめば作業は具体的になってくる

Point 2 流れをつかめば自分の現在位置が見えてくる

計画と実行の迷いが断てる

● 優先順位が決まらないかぎり 迷いから抜け出せない

私たちの仕事は、Plan（計画）→Do（実行）→See（反省・評価）の基本サイクルに沿って進められます。反省や評価は次の計画に活かされることで意味を持ちますから、このサイクルはどこが基点ということはありません。

けれども通常の業務はまず、計画から始まります。営業でも企画でも経理でも、目標を立てて期限を切って取り組みます。目標達成のために具体的なスケジュールを立てていきます。

ところが、仕事は1つではありません。

現在、Do（実行中）状態のものがあります。See（反省や評価）をしなければいけないものがあります。それから、自分の仕事とチームや部署単位で取り組む仕事があります。あるいは、上司や部下に対して働きかけなければいけない仕事があります。カレーを作るように、1つの作業だけを実行するわけにはいかないのです。

もちろん、カレーを作ることでも、晩ご飯までの限られた時間での優先作業になっているのですから、決してのんびりはできません。けれども、毎日の流れの中で、必然的に料理の時間が決まってくるから、それはそれで優先順位に従った作業になっているはずです。

ビジネスは、そこが少し違ってきます。



毎日のルーティンワークの他に、サイクルの短い仕事や長い仕事にも並行して取り組まなければいけません。

トラブルやクレーム処理のように、突発的な事態にも対応しなければいけません。

期限やスケジュールは決まっていなくても、自分がいつか実現したい仕事があれば、コツコツと積み重ねる作業もあるでしょう。抱え込んでいる作業はそれぞれ、性格も違えば緊急度も重要度も違ってきます。さて、何から取り組めばいいか、迷いや戸惑いがあれば、いつまでもそこに留まり続けることになります。

そのとき、実行を決断させるものが優先順位になります。「まずこの作業から始めなければいけない」という判断が迷いを振り払ってくれるからです。

● 目の前の課題にその都度集中できる

私たちの仕事を妨げるものに、さまざまな不安や悩みがあります。

「明日のプレゼンはうまくいくだろうか」とか、「B社との交渉準備はこんな程度でいいのだろうか」、「企画書に上司のOKが出ないけど、何か不備があったのだろうか」・・・そういった不安や悩みがチラチラと頭をかすめると、どうしても目の前の仕事に集中できなくなります。

すると、プレゼンの資料を確認したり、交渉準備のチェックをしてみたり、あるいは提出した企画書にもう一度、目を通して見たりするのですが、やがて、「こんなことやってる場合じゃない」と目の前に仕事に向き合います。

「こんなことやっている場合じゃない」と気付くのは、仕事の優先順位を思い出すからです。いまやるべき作業は何か、まずそれを終えないことには次の作業に取り掛かれないという単純な事実に気がつくからです。

逆の言い方をすれば、自分の仕事の優先順位がしっかり把握できていない、納得できていない状態が、無用な不安や悩みを生み出すことにもなります。優先順位さえ納得できていれば、「プレゼンの最終チェックは夕方にやる」「交渉準備はもう済んだこと」「提出した企画書は上司が判断中」と割り切ることができるし、常に目の前の作業に集中できるはずなのです。

すると、やはり大事なのは、優先順位の付け方になってきます。しっかりした根拠に基づいて仕事の優先順位を付けることができるかどうか、目の前の課題に集中するためにはそのステップが欠かせないのです。

Point 1 優先順位の付け方が曖昧な人は着手に手間取る

Point 2 「こんなことやっている場合じゃない」と気付かせてくれるのも優先順位